



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2007

---

## **Damit verbringen Schweizer Manager wirklich ihre Zeit**

Wehrli, Hans Peter ; Mountfield, Andrew

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174193>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Wehrli, Hans Peter; Mountfield, Andrew (2007). Damit verbringen Schweizer Manager wirklich ihre Zeit. *io management*, 76:30-33.

## **Damit verbringen Schweizer Manager wirklich ihre Zeit**

io new management

1. März 2007

Copyright 2007 HandelsZeitung Fachverlag AG Alle Rechte Vorbehalten

**Section:** S. 11

**Length:** 1804 words

**Highlight:** Die GL-Mitglieder überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen beschäftigen sich zur Hauptsache mit strategischen Aufgaben. VON HANS PETER WEHRLI UND ANDREW MOUNTFIELD Unternehmen vergeuden fast routinemässig das knappste Gut in ihren Organisationen: Die Zeit der obersten Führungskräfte. überdurchschnittlich erfolgreiche Organisationen dagegen fokussieren Geschäftsleitungs-Meetings auf ihre strategischen Kernaufgaben unter Einsatz geeigneter Management-Instrumente. Das sind die zentralen Ergebnisse einer Studie zum Thema Führungsinstrumente und Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung, die von Horvath & Partners zusammen mit Prof. Dr. Wehrli vom Lehrstuhl Marketing der Universität Zürich durchgeführt wurde. Die Ergebnisse basieren auf den Antworten von 389 Schweizer GL-Mitgliedern aus unterschiedlichen Branchen. Ein häufig zitierter Engpassfaktor, der sich auf die finanzielle Performance auswirkt, besteht in der Kapazität oder Fähigkeit der Geschäftsleitung (GL), zeitgerechte Entscheide zu treffen. Selbstverständlich können zu schnell getroffene Entscheide schädlich sein. Die Ergebnisse einer Studie zu Führungsinstrumenten bei 389 Führungskräften zeigen aber auf, dass Unternehmen teilweise unsystematisch und undiszipliniert mit der Zeit der obersten Geschäftsleitung umgehen. Aus der Untersuchung geht hervor, dass Geschäftsleitungen von Schweizer Firmen durchschnittlich nur an zwei Tagen im Monat im Team zusammenkommen. Bei einem Viertel der Firmen verbrachten die GL-Mitglieder höchstens einen Tag pro Monat gemeinsam. Ein schlechter Umgang mit dieser knapp bemessenen Zeit führt nicht nur zu Frust bei den einzelnen Führungskräften - verzögerte oder verzerrte strategische Entscheidungen können sich auch negativ auf den Unternehmenswert auswirken.

### **Body**

---

Entscheidend für den Erfolg ist, die knappe Zeit so effektiv und effizient wie möglich zu nutzen, sprich sich in den Meetings mit den entscheidenden Themen zu beschäftigen. Die Befragten geben an, durchschnittlich 11 Prozent der gemeinsamen Zeit explizit für die Strategieformulierung zu verwenden. Anders ausgedrückt: Gemeinsam beschäftigen sich die obersten Schweizer Führungskräfte nur etwa 2,5 Tage im Jahr mit grundlegenden Fragen. Selbstverständlich beschäftigen sich Topmanager im Rahmen bilateraler Gespräche oder in Vorbereitungs-Sitzungen mit ihren eigenen Mitarbeitern mehr mit strategischen Fragestellungen. Laut Studie steht jedoch fest, dass die obersten Geschäftsleitungen nur wenig Zeit für strategische Fragestellungen (Strategieformulierung, Überprüfung der Strategieumsetzung) einsetzen und operative Fragen häufig vorziehen. Entsprechend sind fast 80 Prozent der Manager auf Stufe Geschäftsleitung überzeugt, zu wenig Zeit für Strategiethemen zu haben. Obwohl diese Erkenntnis bei der Mehrheit der Studienteilnehmer vorherrscht, werden - wie die Abbildung 1 auf der linken Seite zeigt - in GL-Sitzungen im Schnitt weiterhin knapp ein Fünftel der Zeit für nicht entscheidungsorientierte Besprechungen operativer Ergebnisse aufgewendet, 10 Prozent für administrative Themen, 8 Prozent für aktuelle Krisen und 6 Prozent für Konfliktlösungen. Auffallend ist auch die Feststellung der Befragten, zu wenig Zeit für Corporate Governance und Mergers & Acquisitions einzusetzen.

#### **Auf Kernaufgaben fokussieren**

Was machen erfolgreiche Unternehmen in der Schweiz richtig? Aus der Studie sind einige Erkenntnisse abzulesen. Auch wenn Studien basierend auf Eigenauskunft nicht immer unproblematisch sind, so fällt doch auf, dass sich vor allem GL-Mitglieder überdurchschnittlich erfolgreicher Firmen mehr auf die eigentlichen Kernaufgaben des obersten Managements fokussieren als andere. Vor allem mit den Aktivitäten Strategieformulierung und -überprüfung

Damit verbringen Schweizer Manager wirklich ihre Zeit

**verbringen** sie fast doppelt so viel **Zeit** wie die Underperformer. Bei der Frage, ob im Rahmen der GL-Sitzungen mit systematischer Regelmässigkeit relevante, strategische Entscheidungen getroffen werden, bestehen ebenfalls Unterschiede.

Auch das Entscheidungsverhalten weist zwischen überdurchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Firmen Unterschiede auf. Erstere treffen im Vergleich zu Zweiteren in den Leitungs-Meetings vermehrt strategische Entscheidungen und leiten delegierbare Aufgaben weiter. Schliesslich zeichnen sich aussergewöhnlich erfolgreiche Unternehmen durch ausdrücklich gemeinsam getragene Entscheidungen der Geschäftsführung aus. Auffallend ist, dass weniger erfolgreiche Firmen einen Grossteil der gemeinsamen **Zeit** für operative Fragestellungen, Administratives und das Managen von Krisen verwenden.

### **Defizite in der Anwendung von Steuerungsmechanismen**

Obwohl die meisten Unternehmen erwartungsgemäss Instrumente und Prozesse wie die strategische Planung oder operative Berichterstattung einsetzen, zeigen sich Defizite in der Anwendung von Steuerungsmechanismen. Es fällt auf, dass Instrumente wie strategisches Controlling, Investitionscontrolling und Projektcontrolling die geringste Anwendung fanden. Das häufig vermutete Missverhältnis zwischen Einsatz der strategischen Planung und einer strategischen Steuerung bestätigt sich hier. Fragt man nach der Relevanz der unterschiedlichen Prozesse, klafft zwischen tatsächlicher Anwendung und eigentlicher Notwendigkeit eine Lücke. Strategisches Controlling wird zwar als zweitwichtigster Führungsprozess, kurz hinter strategischer Planung, eingeschätzt, wird jedoch in der Praxis am zweitwenigsten angewendet. Die etwas geringere Relevanz der operativen Berichterstattung für den Unternehmenserfolg geben auch Befragte an, obwohl sie fast einen Fünftel ihrer **Zeit** in GL-Meetings für das Thema brauchen.

Auffallend ist zudem, dass - je nach Position - unterschiedliche Angaben gemacht werden. Beispielsweise geben CEOs im Vergleich zu ihren übrigen Kollegen in der GL an, häufiger vom strategischen Controlling oder Projektcontrolling Gebrauch zu machen. Fragt man Geschäftsleitungsmitglieder nach ihren künftigen Bedürfnissen an Instrumenten zur Führungsunterstützung, zeigt sich, dass wesentliche Unterschiede in der Bedeutungszuschreibung von heutigen und künftigen Instrumenten bestehen.

### **Trendwechsel in der Instrumentenauswahl**

Während heute der Schwerpunkt des GL-Interesses auf Themen wie Geschäftsprozessoptimierung, Change-Management-Programme und Portfolio-Bereinigung liegt, sind die künftigen Bedürfnisse anders gelagert. Ein Trendwechsel zeichnet sich gemäss der Studie in der Instrumentenauswahl des Managements ab. Führungskräfte auf Ebene Geschäftsführung scheinen sich von kurzfristigen Kostensenkungsprogrammen zu verabschieden und profitables Wachstum sowie die Pflege der Kundenbeziehungen in den Vordergrund zu rücken. So werden strategische Instrumente wie wertorientierte Unternehmensführung, Balanced Scorecard und Kundenwertmanagement von jeweils rund der Hälfte der Befragten als die wesentlichen Managementtools der nächsten Jahre gesehen (siehe Abbildung 2 auf dieser Seite).

### **Zu wenig Entscheidungen**

Eine Mehrheit ist der Auffassung, dass in GL-Meetings eine konstruktive Arbeitsatmosphäre herrscht, dass sie einen grossen bis sehr grossen Nutzen stiften, die besprochenen Themen auf der richtigen Hierarchiestufe angesiedelt sind sowie Entscheidungen klar formuliert und gemeinsam getragen werden. Unterschiede bestehen - wie man aufgrund der anderen Ergebnisse erwarten würde - in der Häufigkeit, mit welcher strategische Entscheidungen getroffen werden, bezogen auf Angaben zum Geschäftserfolg. Spitz formulierte ein Teilnehmer der Studie in einem Vorbereitungsgespräch: 'Wir sind häufig zu nett zueinander, gehen der Sache nicht auf den Grund und natürlich wird dann nichts entschieden.'

Der auffallendste Zusammenhang zeigt sich zwischen der Häufigkeit der strategischen Entscheidungsfindung und der Verwendung bestimmter Management-Instrumente: Diejenigen, die in fast jedem Meeting strategische Entscheidungen treffen, verwenden häufiger Steuerungsinstrumente wie strategisches Controlling sowie Projekt-

### Damit verbringen Schweizer Manager wirklich ihre Zeit

und Investitionscontrolling. Ein Zusammenhang kann auch zwischen der Verwendung von strategischem Controlling und dem Nutzen von Meetings vermutet werden: Bedeutend mehr Personen, die angaben, dass Treffen einen grossen Nutzen stiften, setzen strategisches Controlling in ihrem Unternehmen ein. Paradox erscheint die geäusserte Zufriedenheit der Befragten mit der Meeting-Kultur vor dem Hintergrund der Unzufriedenheit mit den behandelten Themen. Die Mehrheit ist der Meinung, dass Meetings einen sehr grossen Nutzen stiften und die Themen auf der richtigen Ebene angesiedelt sind. Trotzdem ist die Entscheidungsbereitschaft eher gering und der Wertbeitrag von Meetings zweifelhaft. Nachgespräche mit ausgewählten Teilnehmern orten die Wurzel des Problems in der fehlenden Performance-Kultur. Die Bereitschaft in der GL, sich mit den Ursachen von Abweichungen oder mit grundsätzlichen strategischen Fragestellungen auseinanderzusetzen, wird in Frage gestellt. Ein ausgebautes Steuerungsinstrumentarium würde nach dieser Argumentation nicht nur dazu dienen, Ergebnisse transparenter darzustellen, sondern auch einen Rahmen bieten, die Unternehmensentwicklung systematisch und regelmässig zu besprechen. Dadurch liesse sich das Führungsverhalten an die strategischen Absichten anpassen. Hans Peter Wehrli, Co-Autor der Studie, erläutert, wie **Manager ihre Zeit** besser nutzen können. Herr Wehrli, sind die Ergebnisse der Studie zu Führungsinstrumenten und zur Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung für Sie überraschend?

Nein. Meine eigenen Erfahrungen bestätigen, dass es Geschäftsleitungen nicht immer gelingt, **zeit-** und stufengerechte Entscheidungen zu treffen und deren Umsetzung zu überwachen. Was können Geschäftsleitungsmitglieder tun, um **ihre** knappe **Zeit** möglichst effektiv einzusetzen? Oft vergessen **Manager**, dass Strategie und operative Unternehmensführung zwei verschiedene Aktivitäten darstellen. Sie benötigen unterschiedliche Instrumente und einen differenzierten Umgang unter den Beteiligten. Es braucht eine bewusste Entscheidung des Managements, den Zeiteinsatz deutlich zugunsten strategischer Themen zu erhöhen und operative Ergebnissteuerung möglichst abweichungsorientiert wahrzunehmen. Warum wird so viel diskutiert und so wenig entschieden? Ich möchte die Bedeutung von Diskussionen als Beitrag zur Entscheidungsfindung nicht unterbewerten. Viele vergessen, dass der Vorbereitung jeder Sitzung eine signifikante Rolle zukommt, beispielsweise durch eine standardisierte Performance-Berichterstattung. Am wichtigsten aber erscheint mir, dass sämtliche Themen auf der Agenda entscheidungsorientiert dargestellt, mit klaren Optionen beschrieben und die Schlüsselfragen hervorgehoben werden. Wie beurteilen Sie den Wunsch vieler Führungskräfte, mehr **Zeit** mit strategischen Themen zu **verbringen**? Die eigentliche Schwäche vieler strategischer Planungsprozesse sehe ich darin, dass - obwohl die richtigen Themen bekannt sind - die strategischen Alternativen nicht ausformuliert und bewertet werden. Ein Management-Team kann nur dann entscheiden, wenn zwischen Alternativstrategien gewählt werden kann. Leider macht dies nur eine Minderheit systematisch. Welche Rolle spielt die Wahl der richtigen Führungsinstrumente für die Strategieumsetzung? Zur richtigen Strategie gehört die Bereitschaft, diese systematisch und frühzeitig zu überwachen und zu hinterfragen. Die knapp zur Verfügung stehende **Zeit** der Geschäftsleitung darf nicht als Ausrede dienen, nicht über die richtigen Informationen zu verfügen und die Erreichung strategischer Meilensteine zu überwachen. Welche Rolle spielt der Verwaltungsrat dabei? Der Verwaltungsrat bestellt die Geschäftsleitung und bestimmt die Strategie. Ein aktiver Verwaltungsrat sollte sich deshalb ebenfalls in der Wahl, Gestaltung und Überwachung der Führungsinstrumente kritisch engagieren und diese periodisch überprüfen. Interview: Beatrice Brenner Literatur Gaiser, B.; Wunder, T. (2004): Strategy Maps und Strategieprozess - Einsatzmöglichkeiten, Nutzen, Erfahrungen. In: Horvath, P. (Hrsg.): Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. S. 55-68.

Gleich, R.; Hofmann, S.; Leyk, J. (2006): Planungs- und Budgetierungsinstrumente. Innovative Ansätze und Best-Practice für den Managementprozess. Haufe Verlag, Freiburg. Horvath & Partners (2006): Performance Management in der Praxis: Unternehmensziele - Führungsprozesse - Massnahmen. Neue Wege und innovative Lösungen. Versus Verlag AG, Zürich. Horvath & Partners (2004): Balanced Scorecard umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. Horvath & Partners (2004): Beyond Budgeting umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

## Classification

---

Language: GERMAN; DEUTSCH

Damit verbringen Schweizer Manager wirklich ihre Zeit

**Publication-Type:** Magazin

**Subject:** STRATEGISCHE UNTERNEHMENSPLANUNG (89%); FORSCHUNGSBERICHTE (88%); GESPRÄCHE & TREFFEN (76%); FÜHRUNGSKRÄFTE (75%); FIRMENÜBERNAHMEN (70%); CORPORATE GOVERNANCE (69%); FINANZERGEBNISSE (66%); FIRMENFUSIONEN (65%); INTERNATIONALE REGIERUNGSGESPRÄCHE (55%)

**Load-Date:** February 7, 2007

---

End of Document